

Framgångar med hjälp av Ständiga Förbättringar

Att bygga en framgångsrik verksamhet handlar om att få människor att samarbeta bättre. Och att ständigt förbättra verksamheten. Det kan Toyota. 14 principer styr deras verksamhet, enkla regler på ytan, sofistikerade vid närmare granskning. En hörnsten i deras framgång heter "Ständiga Förbättringar" - på japanska Kaizen. En filosofi som med fördel kan användas i många andra organisationer också. 50 års erfarenhet visar att ett systematiskt förbättringsarbete ger stora effekter på kundnytta, interna processer, ekonomi och personal. Med detta som utgångspunkt, har KfC AB utvecklat Innovationwindow™ - en enkel och effektiv metod för att genomföra ständiga förbättringar i mindre företag utan tillgång till intern expertis.

Förändra lite varje dag

Behöver verksamheten verkligen förbättras? Det mesta fungerar ju ganska bra. Förresten, vem vill förändra sitt sätt att arbeta? Möten, email, arbete och rutiner fyller arbetsdagen mer än väl. Tid till förbättringar saknas. Punkt slut. Javisst, men hur länge? Att införa ett systematiskt förbättringsarbete i den egna verksamheten kan bli avgörande för framtida resultat. Ett vanligt sätt att genomföra förändringar är att tänka stort och arbeta under tidspress. Sett ur ett långsiktigt perspektiv är detta ofta olönsamt, riskabelt och slitsamt. Bättre och säkrare är istället att förändra lite - varje dag.

Följsamhet, anpassning och nytänkande

Vår omvärld förändras nu kraftigt. Kraven på flexibilitet och anpassningsförmåga ökar. Vinnare blir de som tänker i nya banor och förmår att anpassa verksamheten därefter. Javisst - men hur gör man? I många organisationer är idag intresset för LEAN och Kaizen stort. Flera som påbörjat ett förändringsarbete har insett fördelarna, men också omfattningen!

Innovationwindow™ har utvecklats för företag som vill korta ner tiden från idé till genomförande. Företag som inte har råd eller ens vill starta stora och komplexa LEAN projekt i en värld med snabba och extrema kast.

Innovationer - via ständiga förbättringar

Att arbeta med Innovationwindow™ innebär i korthet – att genomföra små förbättringar ofta, istället för några få och stora ibland. Filosofin är enkel – men det är inte lätt att få in ett ständigt förbättringsarbete i vardagen och därtill i hela organisationen. Inarbetade system och invanda mönster försvårar ett aktivt förbättringsarbete, trots att de flesta inser hur viktigt detta arbete är för verksamhetens utveckling. Så svårt behöver det dock inte vara. Kompetens finns att förbättra - i alla verksamheter – och den kan också utvecklas. Det handlar "bara" om att skapa mängder av idéer och sen genomföra de flesta av dem. Träning ger nämligen färdighet även inom detta område. Ur mängden små förbättringar kommer att skapas innovationer med stora effekter på verksamheten.

Innovationwindow™ - förkortar tiden från beslut till genomförande

Innovationwindow™ är en färdigt koncept som innehåller arbetsmetod, blanketter, instruktionsvideo, manual och en skraddarsydd förbättringstavla. Ett team kan snabbt påbörja ett systematiskt förbättringsarbete. Tavlan visar teamet hur arbetet fortskrider - dag för dag. Metoden är enkel att lära sig. Och lönsam. Av bestämda skäl används ej datorer, eller långa möten med efterföljande protokoll. Metoden bygger på visuell kommunikation, samt en lättförståelig och enkel arbetsprocess. Fokus är aktivitet och korta ledtider. Ett team genomför 5-10 förbättringar per år och anställd. Inte så många, kan man först tycka - tills man tänkt efter. 10 personer genomför 50-100 förbättringar per år. Det är mycket! Förbättringar som spar fem minuter här och där, genererar snart stora effektivitetsvinster. Effekterna märks inte i början, men blir snart uppenbara. Förändringarna genomförs mjukt och under full kontroll av alla. Teamet blir mer och mer motiverat och kunnigt, i takt med att gemensamma (och firade) framgångar uppnås. Och självförtroendet ökar. Däri ligger kärnan i konceptet. Man måste inte traggla i flera år innan man har fått ett fungerande förbättringsarbete. Innovationwindow™ är en genväg som minskar tiden från beslut till start av "Ständiga Förbättringar".

Alla kan bli mer kreativa om man tränar och får uppmuntran

Alla kan skapa nya idéer till förbättringar, men det krävs stöd och uppmuntran. Och som sagt - träning. Det gör att ordet ständiga betonas. För att ett team ska få in ett systematiskt förbättringsarbete i vardagen, behöver man dagliga påminnelser om detta, därför finns den

skräddarsydd tavlan för att visuellt kommunicera pågående förbättringsarbete. Förbättringstavlan placeras där teamet ofta möts. För att lyckas har arbetsmetoden gjorts lättbegriplig och enkel att tillämpa. Det finns målstyrnings- instrument som en välutbildad elit begriper. Men det räcker inte med att ett fåtal begriper - exempelvis "balanced scorecards" - för att skapa en långvarig framgång - det krävs att alla begriper.

För att nå alla - krävs enkla metoder - tillämpbara i vardagen. Metoder anpassade till svenska förhållanden, gärna efter tanken att man ska lära av andra, men samtidigt akta sig för att bli en blek kopia.

Avsätt tid - planera införandet noga och testa

Ska man introducera ett förbättringsarbete när det finns tid? Nej - man ska avsätta tid. Annars kommer man aldrig att få tid. Därför krävs ett beslut baserat på hur viktigt man anser förbättringsarbetet är. I grunden handlar det ju om hur man ser på omvärlden. Bedömer man att verksamheten kan fortsätta på samma sätt som förut, kan man ta det lugnt. Tvekar man däremot, krävs att man prioriterar ett systematiskt förbättringsarbete och samtidigt inser att hela företaget sakta men säkert kommer att beröras. Ett övergripande beslut underlättas om man först testat metoden i ett utvalt team. Man kommer igång snabbare och det blir enklare att införa metoden i större skala. Räkna med att ett test tar tre till sex månader innan teamen skapat en vana. Planera införandet noga – parallellt med att ett test görs av ett "pilotteam". Därefter kan ett systematiskt förbättringsarbete vara igång inom ett år, istället för flera. Rätt utfört blir resultatet ökad lönsamhet, mer motiverad personal, mindre stress, ökad kundnytta. Resultat mäts fortlöpande och syns tydligt.

Kluster skapar förståelse mellan team

När flera team är igång - sammanlänkas de. Bättre förståelse skapas mellan olika team, något som ytterligare stärker känslan av gemensamma framgångar i hela företaget. I detta skede har förbättringar och förändringar blivit en del av vardagen i hela organisationen. Dit ska man sträva, precis som Scania, Toyota, Fritidsresor, Vara Kommun, och andra gör, för att nå morgondagens framgångar.

Förnyelse av gamla förbättringssystem

Många ISO 9000 certifierade företag upplever att förbättringsarbetet går trögt. Ny personal. Gamla system. Tom förslagslåda. Det kan finnas flera skäl till att arbetet gått i stå. Dock finns insikten kvar att förbättringsarbetet måste göras. Om exempelvis den traditionella förslagsverksamheten inte fungerar, varför ska den då vara kvar? Ompröva det som inte fungerar! Förbättringsarbete är alltför viktigt för att gå på halvfart.

Fokus på handling – och helhjärtat engagemang i ledningsgrupp och styrelse

Att påbörja ett systematiskt förbättringsarbete, är inte en fråga om att ha tid, det är en fråga om prioritering och att arbetet har ett helhjärtat stöd och engagemang från ledningen. Eftersom Innovationwindow™ fokuserar på aktiviteter utanför det dagliga rutinarbetet, startar man förbättringsarbetet direkt efter att beslut klubbats. Korta ledtider från beslut till handling samt hög aktivitet förhindrar återgång till gamla mönster som fungerat dåligt och ingen vill ha tillbaka.

Läs mer på: www.innovationwindow.se

Text: Stig Blomberg © 2008 Författaren ansvarar för utvecklingen av *Innovationwindow*™. (www.innovationwindow.se eP: stig.blomberg@kfc.se

Boktips: Bo Ahrenfelt "Förändring som tillstånd". Frans Johansson "The Medici Effect". "GoodToGreat" Jim Collins "The Toyota Way" utg av Toyota Sverige. Besök även Lean Forums hemsida www.leanforum.se